Verwaltungsmodernisierung

Verwaltungsmodernisierung

Verwaltungsmodernisierung
Verwaltungsmodernisierung
Vorbemerkung
1 Sachstand im Bereich BMVg
2 Instrumente
3 Handlungsfelder
4 Informationsmanagement
5 Projektmanagement
6 Outsourcing
7 Modernisierung in den Wehrersatzbehörden
8 Sonstige Maßnahmen
9 Zusammenfassung
Impressum
Quellennachweis

Verwaltungsmodernisierung

Wolfgang Kirk

BWV 4/2000, S. 76-78

Verwaltungsmodernisierung

Wesentliche Aspekte und Probleme bei Strukturveränderungen in der öffentlichen Verwaltung

- Eckpunkte einer Strukturreform -

von Wolfgang Kirk

Hinweis: Bei diesem Text handelt es sich um eine für die Bildschirmansicht optimierte Version. Das Ursprungslayout wurde dabei verändert, die Rechtschreibung und die Seitenumbrüche jedoch beibehalten. Die Zitierfähigkeit ist somit gewährleistet.

[76]

Vorbemerkung

Der Verfasser[1] hat an dieser Stelle[2]über die zu beachtenden Bedingungen und Problemstellungen berichtet, die sich aus den Rechtsvorschriften bzw. sonstigen Rahmenbedingungen als Chancen und Risiken für Strukturveränderungen in der öffentlichen Verwaltung ergeben.

Zwischenzeitlich sind tief greifende Veränderungen in der Wehrverwaltung des Bundes sowie in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung vorbereitet und eingeleitet worden. Es ist nach fast fünf Jahren seit der ersten Veröffentlichung über die wesentlichen Aspekte und Probleme einer Strukturreform vielleicht hilfreich und interessant, an dieser Stelle die fortführende Entwicklung zu untersuchen bzw. darzustellen. Dabei soll der Versuch unternommen werden, auf die zu berücksichti-genden Besonderheiten für die Wehrverwaltung des Bundes näher einzugehen.

1 Sachstand im Bereich BMVg

Die Veränderung der Aufbauorganisation der Wehrverwaltung des Bundes (Ministerium und

nachgeordneter Bereich) wurde vorangetrieben und zwischenzeitlich realisiert, z.B. Integration der Wehrbereichsgebührnisämter in die Wehrbereichsverwaltungen. Bei den Wehrbereichsverwaltungen wurden Dezernate I 8 „Informationstechnik“ eingerich-tet, die federführend die technische Innovation bei den Dienststellen der Territorialen Wehrverwaltung betreuen.

Mit der Einführung/Migration von Informationstechnik z.B. bei den Kreiswehrersatzämtern (IT-Vorhaben WEWIS II) wurden/werden darüber hinaus die Arbeitsabläufe stark verändert (=Vorgangsbearbeuung, papierloses Büro). Dies erfordert besondere Anstrengungen bei der Vorbereitung der Mitarbeite innen und Mitarbeiter, z.B. im Bereich der Aus- und Fortbildung. Außerdem sind Maßnahmen zur Überprüfung eingeleitet, ob und inwieweit besondere Steuerungselemente (Budgetierung, Controlling, Qualitätsmanagement, fortschrittliches Personalmanagement) implementiert werden können.

Im ersten Quartal 1999 ist eine Bestandsaufnahme „Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert“ von den Abteilungen und Planungsstäben des Ministeriums erarbeitet worden, womit personelle, finanzielle, materielle und organisatorische Bedingungen analysiert und bewertet

wurden.[3] Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für eine sachgerechte Aufgabenkritik erfüllt.

Der Bundesminister der Verteidigung hat die Einsetzung einer Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“[4] bekannt gegeben und diese beauftragt,

- zu untersuchen, wie die Bundeswehr künftig ihre Aufgaben im Rahmen umfassender Sicherheitspolitik erfüllen kann
- und ihre Empfehlungen zur langfristigen Entwicklung der Bundeswehr bis zum 15.9. vorzulegen.

Die Festlegung der künftigen Aufgaben der Wehrverwaltung des Bundes wird mitbestimmt von den grundsätzlichen Entscheidungen für den Streitkräftebereich.[5] Diese Entscheidungen werden durch die Kommissionsempfehlungen zumindest beeinflusst und in einem politischen und administrativen Prozess beraten/entschieden.

Die zukünftigen Maßnahmen einer Verwaltungsmodernisierung in diesem Bereich bleiben deshalb abzuwarten.

2 Instrumente

Als Instrumente zur Modernisierung werden folgende Organisationsprinzipien/Techniken angewandt:

- Dekonzentration[6] =Verteilung der Verwaltungstätigkeit auf verschiedene Organe.
- Dezentralisation[7] =Verteilung der Verwaltungstätigkeit auf verschiedene Organisationen.
- Delegation[8] =Übertragung von Zuständigkeiten auf eine andere Organisation oder anderes Organ.

[77]

- Überprüfung von Rechtsvorschriften im Hinblick auf
- Verringerung der Quantität: Reduzierung durch Aufhebung, Aufnahme einer zeitlichen Befristung, permanente Überprüfung der Notwendigkeit,
- Verbesserung der Qualität: Verfahrensoptimierung, einheitliche Standards und Maßstäbe, Prioritäten, Praktika-bilität, Folgenabschätzung.

3 Handlungsfelder

Die Verwaltungsmodernisierung wird generell in folgenden Bereichen verfolgt:

a. Aufgabenkritik und Vorschriftenüberprüfung: Zur Aufgabenkritik zählen insbesondere Entscheidungen über

- Änderung von Zuständigkeiten für die Aufgabenwahrnehmung, z.B. Abschichtung
- Änderung des Aufgabenzuschnitts ggf. Aufgabenwegfall,

b. Modernisierung der Behörden und Einrichtungen durch

- Einsatz neuer Steuerungselemente, z.B. Budgetierung, Kosten- / Leistungsrechnung, optimierte Führungs- und Informationssysteme, Auskunfts- u. Beratungszentren,
- Nutzung von Informationstechnik, insbes. Netzwerke (LAN, WAN), Vorgangsbearbeitungssysteme, Telearbeit, multifunktionale Chipkarten,
- Fortschrittliches Personalmanagement (Personalentwicklungskonzepte, Kooperativer Führungsstil, optimierte Beurteilungssysteme, leistungsbezogene Zulagen, flexible Arbeitszeit, Frauenförderung),
- Einführung eines Qualitätsmanagements durch stetiges Überprüfen der Zielerreichung von Veränderung-sprozessen - s. Schaubild -
- Organisationsentwicklung unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

c. Optimierung der Aufbau-/Ablauforganisation von Behörden

d. Neuorientierung der Aus- und Fortbildung, Weiterbildung: Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden zunehmend betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kenntnisse in der Nutzung von Informationstechnik verlangt sowie privatwirtschaftliches Denken erwartet.

4 Informationsmanagement

Die wachsende Informationsflut sowie die umfassende Vernetzung von IT-Systemen (Internet, Intranet) zwingen

dazu

- Güte und Umfang des Informationsangebotes am Nutzerbedarf auszurichten,
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bei der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -Verbreitung zu regeln.
- Qualität der Informationspräsentation sicherzustellen

Die Informationsbeziehungen zwischen Organisationen/Einrichtungen und innerhalb dieser zwischen den Organi-sationseinheiten/Organen sind in einer Struktur abzubilden und es sind Vorkehrungen zu treffen:

- Netzwerkadministration,

- Planung der zu veröffentlichenden Themen,

- Beachtung eines einheitlichen Lay-out bei Veröffentlichung.

Die Informationsbeziehungen zwischen Behörden und der Presse werden von den Referaten/Dezernaten „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ koordiniert.

5 Projektmanagement

Die Realisierung von komplexen Vorhaben erfordert ein zielorientiertes und planvolles Vorgehen. Das Projektmanage-

ment muss folgende Faktoren als Gesamtheit betrachten und ausreichend berücksichtigen:

- Projektorganisation:
  Wie organisiere ich das Projekt?
- Mensch
  Welche (neuen) Anforderungen kommen auf die Menschen im Projektgeschehen zu? Welches Verhalten fördert die Projektarbeit?
- Methoden und Techniken der Planung und Steuerung:
  Welche Methoden und Techniken sollen eingesetzt werden (Software)?

Das Projetkmanagement als geplante Vorgehensweise will die Projektarbeit effizient gestalten und muss deshalb ganz bewusst durch ein Organisations- und Führungskonzept in den Bereichen Planung, Führung, Kontrolle und Änderung zeit- und ressourcenintensiver Vorhaben gesteuert werden. Projektmanagement wird insbesondere im Rüstungsbereich (BWB) betrieben, findet aber auch zunehmend im Bereich der TerrWV Anwendung.

6 Outsourcing

Die Fragestellung, ob die Konzipierung, die Erstellung, der Betrieb von Informationssystemen von der öffentlichen

Verwaltung selbst übernommen oder aber an externe Dienstleister abgegeben werden soll (=IS-Outsourcing), ist zu einem der wichtigsten Entscheidungsprobleme geworden. Der Begriff Outsourcing ist eine Verbindung aus den beiden Worten *Outside* und *Resourcing*.

In der Privatwirtschaft lagern Unternehmen nicht nur den Betrieb ihrer Rechenzentren und Netze aus, sondern geben auch die Entwicklung von Anwendungen und die Verantwortung für weitere DV-Funktionen aus der Hand.

Im kommunalen Bereich findet dieses Modell zunehmend an Bedeutung. Aber auch in der Bundesverwaltung wird IS-Outsourcing betrieben, z.B. bei der Softwareentwicklung.

7 Modernisierung in den Wehrersatzbehörden

Zur Steigerung der Attraktivität des Grundwehrdienstes haben sich die KWEA zu einem servcieorientierten Dienstleistungsbetrieb entwickelt und Auskunfts- und Beratungszentren eingerichtet.[9] Außerdem wird seit 1995 die flächendeckende Einführung des sog. papierlosen Büros in den Wehrersatzbehörden realisiert (IT-Vorhaben WEWIS II), die im Jahr 2000 abgeschlossen sein soll.

Weiterhin werden bei den KWEA zunehmend einzelne Arbeitsbereiche mit moderner/modernisierter IT unterstützt, z.B.

- die EUF im Psychologischen Dienst,
- die Messung der Körpermaße im Ärztlichen Dienst.

8 Sonstige Maßnahmen

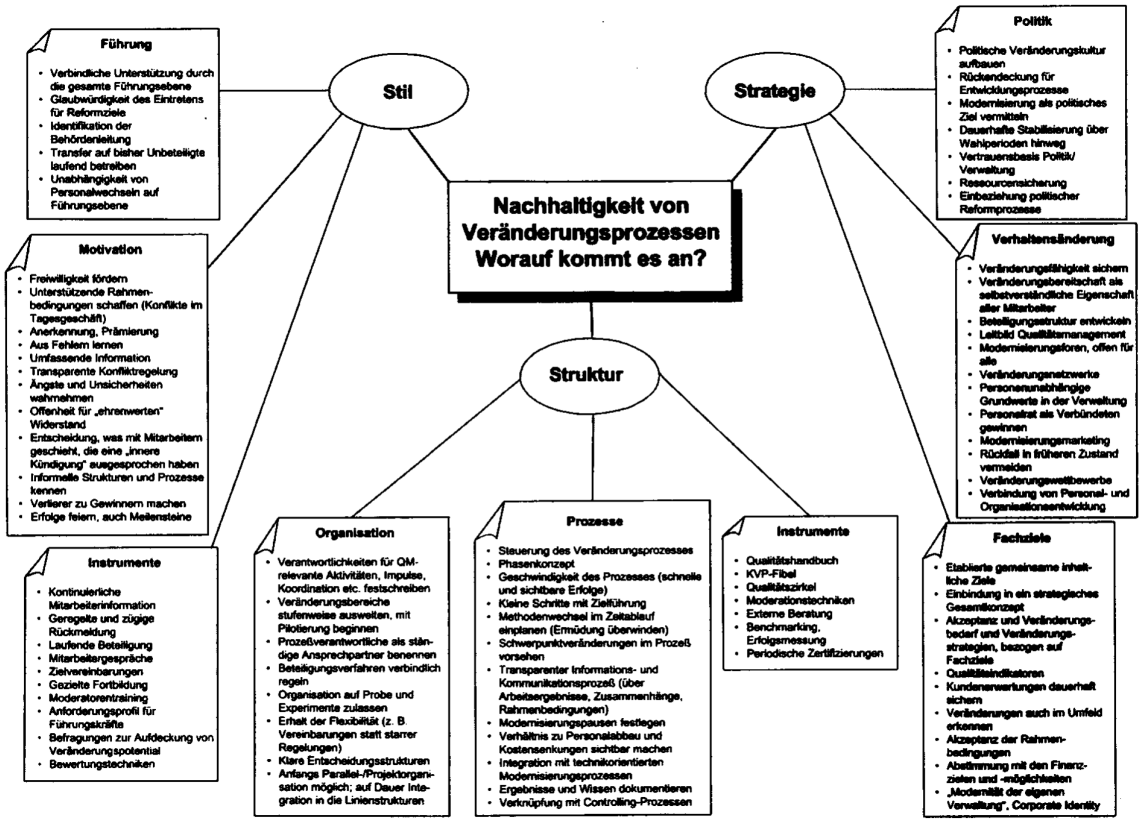
Die Wehrverwaltung des Bundes ist eine Mininsterialverwaltung mit eigenem Verwaltungsunterbau, die sich im Organi-sationsbereich Territoriale Wehrverwaltung in ihrem Aufbau an der Organisation der Streitkräfte orientiert und das gesamte Bundesgebiet abdeckt. Sie unterscheidet sich in Aufbau, Arbeitsweise und personeller Besetzung grundsätzlich nicht von anderen Bundesverwaltungen.**10**

Ziel einer Verwaltungsmodernisierung ist u.a. die Bestimmung der originären Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung. Dies ist beispielsweise in den Bundesländern für die Landes- und Kommunalverwaltungen eine besondere und im öffentlichen Interesse stehende Aufgabe (Stichwort: Privatisierung).

Für die Wehrverwaltung sind die originären Aufgaben (Personalwesen, Deckung des Sachbedarfs der Streitkräfte)

sowie die Möglichkeit zur Übertragung weiterer Aufgaben in Art. 87b Grundgesetz bestimmt (Verfassungsrang).

[78]



Schematische Darstellung der Arbeitskreis-Ergebnisse (Quelle: BBB-Informationen, Heft 235, März/April 1999)

Daher beschränkt sich die Aufgabenkritik im Geschäftsbereich des BMVg wohl mehr auf die Prüfungsfelder

- ersatzloser Aufgabenwegfall,
- Optimierung des Aufgabenzuschnitts,

- Aufgabenabbau,
- Aufgabenumbau,
- Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen Streitkräftebereich und Wehrverwaltung im Inland (Stichwort: Abgrenzungserlasse),
- Beteiligung der Wehrverwaltung an Auslandseinsätzen.**11**

Darüber hinaus ist es auch weiterhin erforderlich, die bestehenden Voschriften permanent auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen bzw. vor der Herausgabe von Weisungen etc. zu prüfen, ob überhaupt Regelungsbedarf besteht.

Über die Nutzung von IT für Schreibarbeiten oder Tabellenkalkulation hinaus sind auch neue Formen der Informationsweitergabe, beispielsweise Vorschriftensammlungen auf CD-ROM oder sog. Fachbibliotheken in elektronischer Form, Nutzung des Internet, für die Praxis ersetzbar zu machen. Dies erscheint auch im Zusammenhang mit der Vernetzung von IT-Systemen zweckmäßig und notwendig.

9 Zusammenfassung

Die Verwaltungsmodernisierung setzt an bei der Reduktion der Aufgabenerledigung durch staatliche Stellen auf die

eigentlichen Kernaufgaben, umfasst weiterhin Veränderungen in der Behördenorganisation, in der Menschenführung sowie in der Art und Weise der eigentlichen Aufgabenerledigung (kundenorientiert).

Als Leitbilder dienen in vielen Fällen Managementtechniken, die in der Privatwirtschaft entwickelt und praktiziert werden. Dies ist verständlich, da in diesem Bereich ein umfassendes Kosten- und Leistungsbewusstsein erforderlich ist, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dies soll auf die öffentliche Verwaltung übertragbar gemacht werden, um die Kosten zu senken.

Unproblematisch erscheint mir die Übernahme von Techniken für Aufgaben, die sich nicht oder nur unerheblich von Tätigkeitsfeldern in der Privatwirtschaft unterscheiden, z.B. in der Material- und Lagerverwaltung, Nutzung von Standard-Software für Schreibarbeiten, etc..

Vor der Einführung von neuen Steuerungselementen, z.B. Controlling, wird es jedoch erforderlich sein, eine genaue Nutzen-/Kostenanalyse für die unterschiedlichen Organisationsbereiche durchzuführen.**12**

Im Geschäftsbereich des BWB wird beispielsweise das sog. Vorhabencontrolling praktiziert. Über Aufgaben und Erfahrungen wurde an dieser Stelle bereits berichtet.**13**

In anderen Bundes-, Landes- sowie Kommunalverwaltungen wird in allen Tätigkeitsfeldern untersucht oder in ersten Versuchen Neues erprobt. Die hier gemachten Erfahrungen können und müssen gegenseitig nutzbar gemacht werden.

Damit lassen sich Doppelentwicklungen, z.B. in der IT-Nutzung, verhindern, und man kann damit auch zur Senkung von Kosten beitragen, die durch die Verwaltungsmodernisierung zwangsläufig entstehen.

Aber auch Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sollten verstärkt für die Verwaltungspraxis nutzbar gemacht werden.

Impressum

Verlag Wolfgang Kirk, Essen
ISNI 0000 0004 5907 4303
©2020 Wolfgang Kirk

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer **Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz**. Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.

BibTeX

Quellennachweis

1. Von 1994-1998 DV-Fachkoordinator WEWIS bei der WBV III - Abt. V↩
2. BWV 11/94 S. 260-262↩
3. Kurzfassung unter Internet-Adresse: www.bundeswehr.de↩
4. Presseerklärung BMVg v. 29.04.1999↩
5. BWV 1/94, S. 261; s. Abschn. 4.3↩
6. HöV Bd. I, S. 139↩
7. Ebd.↩
8. Ebd., S. 137↩
9. BMVg: Bestandsaufnahme, S. 105↩
10. Ebd., S. 102↩
11. Ebd., S. 107↩
12. Kritisch Riecken, Alben: Führungsstil, Controlling und das Geheimnis PE, in BWV 8/97, S. 181 f.↩
13. Dr. Müllhoff, Ulrich: Controlling im BWB - Aufgaben und Erfahrungen, in BWV 10/97, S. 226↩